

トップは語る

四国を舞台に 持続的かつポジティブな 挑戦を続ける

四国コカ・コーラボトリング株式会社 倉田 泰 氏
代表取締役社長



世界200以上の国や地域で、毎日17億杯以上飲まれているコカ・コーラ社の清涼飲料。四国コカ・コーラボトリング株式会社は、日本全国に12社あるコカ・コーラのボトリング会社の中で、四国4県で流通する清涼飲料の製造・販売を行っている会社だ。2010年に就任した倉田泰社長のもと、アセプティック（無菌充填）マルチラインの導入により多品種小ロット生産体制を強化、さらに地産地消の仕組みで効率化と地域の活性化を図るなど、積極的な経営改革を進めている。

くらたやすし/1946年生まれ。京都府出身。京都大学農学部卒業後、大昭和製紙株式会社入社。財務部長、取締役を歴任。その後、日本製紙株式会社専務取締役などを経て、2009年に四国コカ・コーラボトリング株式会社へ。2010年3月、代表取締役就任。座右の銘は「No Play No Error」—失敗を恐れ、何も行動を起こさないことこそ恐れるべきである—。海外駐在が長く、ジョイントベンチャーも数多く手がけてきた自身の経験から、果敢に挑戦することなくして新たな道が拓くことはない、と考えている。

四国コカ・コーラボトリング株式会社

- 所在地：〒761-0197 香川県高松市春日町1378番地
- TEL：087-841-9191 <http://www.shikoku.ccbc.co.jp>
- 設立：1963年
- 資本金：55億7,613万6千円
- 売上高：428億5,900万円（2010年度）
- 従業員数：376名（2011年12月現在）
- 関連会社：四国さわやかサービス株式会社 四国キャンティン株式会社 四国カスタマーサービス株式会社 株式会社ダイナフロー 四国コカ・コーラベンディング株式会社 四国コカ・コーラプロダクツ株式会社 株式会社リソース

四国マーケットの特異性と 製造効率をにらんだ『自製化』

長く製紙業界に身を置いていたので、新たに経験する飲料業界は、私にとって驚きの連続でした。およそ100種類におよぶ製品の多さ、さらにはPETボトル、缶、ビンそれぞれの充填方式の違い、多岐にわたる原料や原材料の調達など、複雑に入り組んだ製造工程には目を見張るものがありました。

多品種少量生産は効率が悪いし、しかも清涼飲料は製品単価が低い。さらに販売エリアである四国の地域性に目を向けると、少子高齢化が進み、人口も減少傾向にあり、マーケットが縮小しています。この究極の市場環境の中で、どう利益を生み出し、成長を続けるのか、その難しいテーマを念頭におきながら、私の四国コカ・コーラでの仕事が始まったのです。

まず、コストをスリム化する施策から考えました。なかでも注視したのは輸送コストです。四国コカ・コーラグループの工場にはPETボトルを製造する設備がなかったため、成形したボトルを購入していましたが、かさ高いボトルの輸送費は軽視できないものでした。同様に、工場内に生産ラインがないために、いくつかの種類の飲料に関しては他地域のコカ・コーラボトリングから購入しており、この輸送コストも無視できないものでした。やはり、持続的な成長を期する上でも、四国コカ・コーラグループ内で容器製造を含め一貫した生産体制を持つことが、最善の解決策であると考えられました。そこで、橋本健夫前社長のときからの検討事項でもあった生産設備の改造と増強を実行することにしました。

この「自製化」の旗印のもと、愛媛県西条市にある四国コカ・コーラプロダクツ株式会社小松第2工場に、炭酸製品や水、お茶製品を

同一ラインで製造できるPETボトル用の最新設備、アセプティックマルチラインを導入、2011年2月に稼働しました。これは飲料の種類だけでなく、ボトルの容量も280ミリリットルから2リットルまで多品種小ロット生産が可能な日本初の最新鋭の設備です。これにより、四国コカ・コーラで製造する清涼飲料の80%までを自製化することが可能になったのです。

設備投資をSustainable Growth（持続的な成長） に結びつける

小松第2工場の製造プロセス増強により輸送コストは大幅に削減されましたが、成長のためには、この投資効果を早期に最大限に活かしていくことが重要です。私は会社のあるべき姿として、「収益力のある会社」「変化に対応できる会社」「信頼される会社」「活力にあふれる会社」という4つの目標を掲げていますが、市場が縮小しているいま、消費者のニーズの変化を的確に迅速に製造へ反映する連携体制が必要不可欠。アセプティックマルチラインの市場変化や気候変動による製品の切り替えにも素早く対応できるメリットを活かし、今まで以上に営業・製造・物流部門の連携を密にし、消費者のニーズにあった製品をいち早く市場へ送り出せる仕組みを作っていくつもりです。

四国コカ・コーラボトリングは2013年に設立50周年を迎えます。歴史を持つ企業が少なからずそうであるように、当社もまた保守的なムードが残っています。2リットルのPETボトル商品を300円で販売していた時代の成功体験を持つ人は、どうしても過去に引きずられやすいのですが、いうまでもなく時代は刻々と変化しています。過去の栄光は捨て、この厳しい市場環境を利用できるくらいバネの強い企業体質を構築したいと思っています。

さらに、アセプティックマルチラインによって生み出される利益を市場へ再投資することにより、新たな利益を生み出す構造へとシフトしていく必要があります。こうした持続的な循環ができてこそ、当社のSustainable Growthが可能となるのです。

“現場力”を鍛え、プロジェクトで組織横断的な解決力を備える

私は職場のムード、特に活気や熱気を「現場力」という言葉で表現します。課題が明確化され、情報の共有化が万全に行われている職場は、総じて現場力が強く、自信と意欲に裏打ちされた活気があります。全員が明確化された課題に向かって取り組むことができるので、迷いがなく、それが活気へとつながるのです。

こうした現場力の強い企業を目指し、社内には組織横断的なプロジェクトを立ち上げています。プロジェクトによって、いままで連携の薄かった部門間でも情報の共有化が進み、各人の視野が広がることによって、違う視点から課題解決を図ることも可能になると考えています。

進行しているいくつかのプロジェクトのうち、現在、特に力を入れているのは「3Vプロジェクト」です。3つのVは、「Vending事業をV字回復させてVictory」の略です。当社にとって自動販売機による販売は収益力の高い重要な事業です。グループ協働体制によるベンディング事業の拡大で、強固な収益基盤を築くのが狙いです。

そして、このような組織作りと平行し、私は、社員一人ひとりと直接対話し、私の考えを伝え、彼らの考えを聞く機会をできるだけ多く持つように心がけています。プロジェクトで多くの人々が交流すること、さらに上下の隔てなく意見を言いあえること、そうした風通しの良さも現場力を強くすることにつながっていくのです。

安心・安全な清涼飲料を提供するため、環境への取り組みを最優先

飲料を作る上で一番大切なものは水です。清涼飲料を製造・提供する企業の社会的責任として、水資源の持続的な活用を目指した取り組みが始まっています。そして、私たちが安心・安全な清涼飲料を提供し続けるためには持続的な水資源保護計画が不可欠なのです。四国コカ・コーラでは、「い・ろ・は・す」製造開始前の2010年から、水資源保護計画（SWPP：Source Water Protection Plan）として、小松第2工場の水資源・脆弱性調査を実施し、水質、水量における脆弱性は認められないことを確認しています。

そして、このような持続的な水資源保護のためには、地域の方々や次世代を担う子どもたちの協力も必要です。当社では、2009年から小松第2工場近隣の小学校の登山清掃活動とタイアップし「森に学ぼう」プロジェクトを立ち上げています。地球温暖化や生物多様性など、自然環境に関する学習、水と森、健全な水循環における森林の役割などを子どもたちに理解してもらい、次世代の水資源保護へつなげようという試みです。

また、飲料の安全性という面では、2010年12月、小松第2工場において、食品安全に関する国際規格では最も厳しいとされるFSSC22000*を、四国の企業では初めて取得し、コカ・コーラ製品をより安心して消費者に受け入れていただけるよう努力しています。

さらにコカ・コーラグループは、PETボトルや缶のリサイクル、ボトルのリユース、自動販売機のリサイクル、そして小松第2工場における廃棄物の再資源化率99.99%というゼロエミッションの達成など、事業活動における環境保全活動にも取り組んでいます。この他にも、福島第一原子力発電所の事故で節電対策が必要になったおり、いち早く節電対策を取り入れ、2週間も経たないうちに電力消費30%カット（前年比）の自動販売機を節電対象地域に設置するなど、常に社会のニーズに応えられる企業であるよう努力しています。

地域社会にプラスの循環をもたらすHappyな会社でありたい

小松第2工場でアセプティックマルチラインが稼働したことで、地元石鎚山系で育まれた水を飲料に使うという地産地消の取り組みが前進しました。2012年は『四国の工場で、四国の水を使った製品を、四国のお客様にお届けする』というテーマを掲げ、地域に根ざした、地域に愛される会社として、さまざまな地産地消の取り組みを展開しています。

そのひとつが「い・ろ・は・す」の四国を強調したラベルです。「い・ろ・は・す 温州みかん」のラベルには前面に「愛媛県産」と記載し、四国で販売する「い・ろ・は・す」すべてのラベルに四国の水を使っているという意味で四国の形をかたどったマークを入れました。

さらに現在、四国で作っている清涼飲料を購入いただいた代金の一部を、四国の皆様を元気にする企画に使用する計画も進行中です。四国コカ・コーラならではの「ハッピーでオリジナルな企画にしたい」と考えています。

「Live Positively（リブ・ポジティブリー）ー世界をプラスにまわそうー」はコカ・コーラシステムが2008年より世界で推進している事業指針です。コカ・コーラは夢を売るというスタンスを大切に考えています。四国コカ・コーラが清涼飲料の製造・販売を通じて、地域に夢を売り、プラスの循環をもたらす存在になれるよう、力を尽くしていきたいと思えます。

※ FSSC22000：GFSI（Global Food Safety Initiative 国際食品安全イニシアチブ）認証スキームのひとつ。ISO22000にその前提条件となるPAS220を加えたもので、コカ・コーラシステムの取り組み基準の外部指標となっている



トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ
eふあみり もあわせてご覧ください！

eふあみり

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>